

## بحوث – النتائج

تاريخ الاستلام: 12 يونيو 2024

تاريخ القبول: 25 يوليو 2024

تاريخ النشر: 27 أغسطس 2024

حقوق النشر (c) 2024، سارة

الجبلاوي



هذا العمل متاح وفقا لترخيص

المشاع الإبداعي 4.0 ترخيص دولي

## المكتبة الأكاديمية بيئة عمل متعددة الأجيال: دراسة ميدانية لإدارة التنوع الجيلي بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية

د. سارة الجبلاوي

قائم بأعمال رئيس قسم الدبلومات والبرامج المهنية،

مكتبة الإسكندرية، مصر

Sara.elgabalawy@gmail.com

ORCID : 0009-0005-1305-0562

### مستخلص

تلعب بيئة العمل بمختلف متغيراتها دورًا حيويًا في استقرار العمل ورفع مستوى الإنتاجية؛ وقد لاحظ الباحثون في علوم الإدارة وسلوكيات العمل، الدور الذي تقوم به المتغيرات الفردية للعاملين (العمر – المستوى التعليمي - سنوات الخبرة) من التأثير على السمات الشخصية وسلوكيات العاملين في المؤسسات، الشيء الذي لفت الانتباه نحو بيئة العمل متعددة الأجيال، لأنها تضم عددًا من الفئات الجيلية، وتتميز كل فئة عن الأخرى بسمات وخصائص مختلفة، مما يجعل هناك حتمية لحدوث توتر بالعلاقات ونشوب الصراعات ما لم تنتبه الإدارة بالمؤسسات إلى سرعة تبني الأسس والإستراتيجيات الملائمة لإدارة تلك الفئات الجيلية، الأمر الذي أثار فكرة الدراسة الحالية والتي ركزت على أن إدارة العاملين في بيئة العمل متعددة الأجيال من أهم العوامل المؤثرة على أداء المكتبة وإنتاجيتها، ومن ثم قيامها بدورها على الوجه المطلوب، فقد هدفت الدراسة إلى إدخال مفهوم إدارة بيئة العمل متعددة الأجيال Multigenerational Workplace Management إلى المكتبات الجامعية من أجل إدارة الأجيال المختلفة من العاملين بها بشكل سليم، إذ تُعد إدارة العاملين من الأجيال المختلفة بالمكتبات أمرًا حتميًا يتطلب توفير إستراتيجية واضحة ووضع تصور لتطبيقها، بحيث تستطيع تلك المكتبات الاستفادة القصوى من التنوع الجيلي المتاح بها، وبناء علاقات جيدة بين أعضائها، مما ينتج عنه رفع الروح المعنوية ومن ثم تحسين الرضا

الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات محل الدراسة، مما يترتب عليه من رفع كفاءة الأداء لديهم، فضلًا عن تحقيق أهداف المكتبة، وكذلك تحقيق رضا المستفيدين من هذه المكتبات.

## الكلمات المفتاحية

المكتبات الأكاديمية، بيئة العمل، أمناء المكتبات، مصر

### 4. نتائج وتوصيات الدراسة:

#### 1/4 نتائج الدراسة:

1- الغياب الملفت لفئة جيل المبتدئين (أقل من 27 عاما) من العينة كلها، ووجود قلة قليلة يتم الاستعانة بها عن طريق التوظيف بالعقود المؤقتة، أو بنظام المكافأة الشاملة، وذلك بسبب توقف التعيينات بجامعة الإسكندرية منذ أكثر من عشرة أعوام، مما نتج عنه غياب واضح لفئة جيلية بأكملها من بيئة العمل محل الدراسة، وعليه نجد أن الفئة الغالبة من العاملين هي فئة جيل المنتصف (من عمر 27 إلى 44 عاما)، وتتواجد في جميع المكتبات عينة الدراسة، أما عن جيل الكبار (أكثر من 44 عاما) فنجد أن لتلك الفئة تواجد في عدد 17 مكتبة من إجمالي عينة الدراسة من المكتبات، والمكتبات التي تم إنشاؤها حديثًا ليس بها إلا جيل واحد فقط، وهو جيل المنتصف (من عمر 27 إلى 44 عاما)، كما أظهرت أن الفئة الجيلية الغالبة لمديري المكتبات هي فئة جيل الكبار.

2- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح موحد متبع من قبل جميع مكتبات كليات جامعة الإسكندرية، كما أظهرت الدراسة وجود خلط في مسؤوليات بعض رؤساء الأقسام مع زملائهم من الجيل الأكبر بدرجة وظيفية "كبير أخصائيين"، مما يقف عائقًا في وجه رؤساء الأقسام للقيام بدورهم كمدير للمكتبة، ويسبب في وجود بعض الأجيال المتوترة في العلاقات بين الأجيال المختلفة داخل بعض المكتبات محل الدراسة.

3- عدم ارتباط الدرجة الوظيفية وخبرة العامل بالمهام والمسؤوليات التي يقوم بها، وأن جميع العاملين على اختلاف درجاتهم الوظيفية وسنوات خبراتهم، يعملون جنبًا إلى جنب في المهام والوظائف نفسها قد يقلل من الاستفادة من خبرات العاملين من الأجيال الأكبر بالشكل الفعال، كما يؤدي إلى إحباطهم، ونقل روح

الإحباط إلى الأجيال الأصغر مما يخفض من الروح المعنوية للعاملين من الفئات الجيلية المختلفة داخل المكتبات.

4- توافق المقترح الخاص بتقسيم الأجيال إلى ثلاث فئات: جيل المبتدئين، وجيل المنتصف وجيل الكبار مع واقع الفئات العمرية العاملة بمكتبات كليات جامعة الإسكندرية.

5- جميع مديري المكتبات لديهم معلومات سطحية عن كيفية إدارة بيئة العمل متعددة الأجيال بشكل عام، وغير مطلعين على أحدث الأساليب، وكل جديد فيما يخص إدارة الأجيال المختلفة، مما يشير إلى ضعف الوعي من جانب المديرين بأهمية الإدارة السليمة لبيئة العمل متعددة الأجيال، ويعتمدون على مهاراتهم الإدارية التقليدية لإدارة العاملين من الأجيال المختلفة دون الاستناد إلى مرجع أو إحدى الممارسات التي أثبتت نجاحها في إدارة فرق العمل متعددة الأجيال، في حين معظمهم يستطيع ملاحظة التنوع في خصائص، وقيم، وإمكانات كل جيل، كما يستطيع أيضًا ملاحظة الاختلاف في احتياجات، وأهداف، وتطلعات، ومحفزات، وأسلوب العمل الذي يفضله كل جيل.

6- معظم مديري المكتبات محل الدراسة يجد تحديا في إدارة العاملين من الأجيال المختلفة، كما يلاحظون نشوب صراعات داخل المكتبات محل الدراسة بسبب اختلاف الأجيال، ما عدا مديري المكتبات التي تتكون من عاملين ينتمون إلى فئة جيلية واحدة لعدة أسباب منها حداثة إنشاء تلك المكتبات وقلة عدد العاملين بها.

7- إن مديري مكتبات كليات جامعة الإسكندرية يقومون بتشجيع روح المشاركة والاحترام بين العاملين كإحدى إستراتيجيات إدارة العلاقات بين الأجيال المختلفة من العاملين من خلال تطبيق عدد من الأنشطة ولكن بشكل عشوائي غير متوازن، وهناك عدم رضا من نسبة كبيرة من العاملين على قلة إشراك العاملين في أنشطة اجتماعية وثقافية وإبداعية لتخفيف ضغوط العمل من أجل تجديد الطاقة وبناء ذكريات جيدة بينهم بشكل خاص.

8- عدم وجود إستراتيجية واضحة متبعة في المكتبات محل الدراسة لتشجيع التشارك المعرفي بين الأجيال المختلفة من العاملين.

9- النسبة الغالبة من مديري مكتبات كليات جامعة الإسكندرية يحصرون أنشطة التعاون في العمل الجماعي، وعدم الالتفات إلى وجود كثير من الأنشطة الأخرى التي يمكن أن تنمي روح التعاون بين الأجيال المختلفة من العاملين بمكتباتهم.

10- إدارة المكتبات محل الدراسة تحرص على ممارسة الشفافية الإدارية، ومشاركة المعلومات الخاصة بالعمل مع جميع العاملين على اختلاف فئاتهم الجيلية.

- 11- تحرص إدارة مكتبات كليات جامعة الإسكندرية على التوعية بأهمية التعايش، وتقبل الآخر بين العاملين من الأجيال المختلفة، كما أشارت إلى وجود وعي عام بين العاملين بأهمية التنوع الجيلي داخل بيئة العمل، وأهمية تقبل الأجيال المختلفة لبعضهم البعض، والتعايش فيما بينهم واستفادة كل واحد من إمكانات وخبرات الآخر، كما أوضحت الدراسة أن درجة وعي العاملين في هذا الموضوع ترتبط بشكل كبير بدرجة وعي مديري المكتبات.
- 12- بعض مديري المكتبات من جيل الكبار يفوضون مهمة متابعة الأعمال الخاصة بالمكتبة الرقمية إلى أحد العاملين، وذلك نظرًا لعدم قدرتهم على متابعة العمل، أو بسبب عدم المعرفة الكافية بخصائص النظام والعمل عليه.
- 13- كما أكدت الدراسة أن مستوى المهارة يزداد كلما كانت الفئة الجيلية أصغر، وهو أمر متوقع ونتعايش معه ونلمسه يوميًا داخل أماكن العمل وخارجها.
- 14- من خلال اتفاق استجابات المديرين مع استجابات العاملين تبين أن هناك فجوة تكنولوجية واضحة بين الأجيال المختلفة من العاملين تتسبب في نشوب الصراع فيما بينهم.
- 15- إن هناك اهتمام من جانب الإدارة بسد أو تقليل الفجوة التكنولوجية بين الأجيال المختلفة من العاملين بتطبيق الدورات التدريبية المطلوبة حسب احتياج كل فئة جيلية، ولكن يعيق ذلك عدم توفر تلك الدورات من الجهة المختصة بذلك بإدارة الكلية بشكل دوري للعاملين والمديرين لتنمية مهاراتهم التكنولوجية وغير التكنولوجية.

#### 2/4 التوصيات:

- 1- تعيين أفراد من الجيل المبتدئ لعمل توازن ببيئة العمل بالمكتبات محل الدراسة.
- 2- وضع هيكل تنظيمي واضح وموحد تتبعه كل مكتبات كليات جامعة الإسكندرية، يكون قابلاً لعمل بعض التعديلات وفقاً لحجم المكتبة وحجم العمل بها.
- 3- وضع توصيفات وظيفية واضحة تعكس اختصاصات ومسؤوليات كل وظيفة حتى لا تتداخل الأدوار، وتتعدد العلاقات وتتسبب في حدوث الصراعات.
- 4- تحديد وربط المهام الوظيفية بالفئة الجيلية، وما تملكه من خبرات ومهارات.
- 5- توفير الدورات التدريبية والتأهيلية الخاصة بإدارة الأجيال لمديري المكتبات، وذلك لكونهم القائمين بدور مسؤول إدارة الموارد البشرية بمكتباتهم.

- 6- إعداد دليل إرشادي بكل العمليات التي تتم بالمكتبة كنوع من تدوين الخبرات والمعارف من أجل الحفاظ على المعرفة كإحدى أهم الأصول بالمكتبة ونقلها من جيل لجيل.
- 7- وضع برنامج لتنمية المهارات التكنولوجية لمديري المكتبات والعاملين من جيل الكبار بغرض سد الفجوة التكنولوجية بين الأجيال المختلفة بالمكتبات محل الدراسة، ولدفع عجلة التغيير بدلا من إعاقتها.